

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Teil 1 – Warum Entgeltsysteme?.....	7
Prozedur der Entgeltfestsetzung.....	9
Was ist ein Entgeltsystem?.....	11
Was bezwecken Entgeltsysteme?.....	14
Entgeltsysteme im Kreuzfeuer von Kritikern und Befürwortern.....	15
Entlohnung nach unzulänglichem Entgeltsystem – Managementdefekte	20
Entlohnung nach unzulänglichem Entgeltsystem – Mitarbeiterreaktionen	21
Anforderungen an Entgeltsysteme	23
... und dazu braucht es Entgeltsysteme?	26
Prinzipielle Lösungsrichtungen für Entgeltsysteme	27
Prinzip der strukturierten Entgeltsysteme	29
Die logischen Entgeltkomponenten	29
Erwartungen an Systemgrundlagen	30
Überblick: Komponenten des Entgeltsystems und Wirkungszusammenhänge.....	32
Teil 2 – Entwicklung eines Entgeltsystems	37
Bemessung von Stellenanforderungen	39
Denkansatz zur Stellenbewertung.....	40
Festlegung der Bewertungskriterien zur Stellenbewertung	49
Bewertungsprotokoll = Stellenanforderungsprofil	57
Bereinigung der Stellenbewertung – Quervergleich und Vertikalvergleich	58
Schaffung von Punkte- oder Wertkategorien = Segmentierung der Stellenwertskala.....	59
Zuweisung der Mitarbeitenden zu den Modellstellen.....	61
Diskriminierungsgefahr	66
Stellenbeschreibungen – nicht notwendig, aber nützlich.....	68
Bemessung des Leistungsverhaltens	74
Denkansatz zur Leistungs-/Verhaltensbeurteilung	77
Beurteilung nach Leistungs-/Verhaltens-Portfolios.....	81
Bewertungsprotokoll = Leistungsprofil	88
Beurteilung nach Zielvereinbarung	90
Kombination von Resultaten aus mehreren Beurteilungsverfahren.....	96

Fehlerquellen bei der Leistungs-/Verhaltensbeurteilung	97
Dimensionierung des persönlichen Leistungsanteils	98
Personalentwicklung aus der Optik der Leistungs-/ Verhaltensbeurteilung.....	99
Das Mitarbeitergespräch	100
Das Bilanzgespräch	101
Vorbereitung.....	102
Bilanzgespräch: Ablaufstruktur	104
Tipps zur Gesprächsführung.....	105
Das Mitarbeitergespräch: Checklist.....	109
Bilanzgespräch: Alle Jahre wieder	110
Grenzen des Mitarbeitergesprächs.....	110
Bemessung der Unternehmenstreue und Erfahrung	111
Gestaltung und Dimensionierung eines Erfahrungsanteils	112
Bemessung des Organisationserfolgs	114
Denkansatz zum Teambonus	115
Lösungsprinzip	118
Gestaltung des erfolgsabhängigen Teambonus.....	119
Ermittlung der Bestimmungsgrößen des Teamerfolgs.....	123
Rollenbilder für Team und Team-Exponenten	127
Kombination von Erfolgsgrößen: Beispiele.....	131
Beispiel für eine aufwandarme Erfassung der Erfolgsgröße „Qualität“	132
Bestimmungsgrößen – weitere modellhafte Beispiele.....	134
Teambonus von Supportteams – erwirtschaftet von den direkten Wertschöpfern	139
Verwässerung der Leistungsvorgaben durch schleichende kontinuierliche Verbesserungsprozesse.....	144
Teambonus-Bezugsrecht.....	145
Maßnahmen zur Teamentwicklung, Förderung von „Team-Zirkeln“	146
Grenzen der Teamarbeit	149
Teil 3 – Einführung und Betrieb eines Entgeltsystems	151
Die Verknüpfung der Entgeltkomponenten: Berechnungsmodell.....	153
Festlegung von Lohn-/Gehaltskurven	155
Ableitung der Entgeltkurve aus der Entgeltsituation des Unternehmens.....	155
Ableitung der Entgeltkurve aus Marktvergleichen	158
Lohnvergleich – Marktanalyse	159
Erwartungen an einen Marktvergleich.....	160
Wie wäre es mit einem selbst inszenierten, eigenen Lohnvergleich?	160
Konzeptvorschlag zum „intimen“ Marktvergleich	161
Markt- und Unternehmensfaktoren.....	163
Reaktion auf Marktirritationen	165

Sogwirkung von Überzahlungen – Kettenreaktion	167
Lohn – Gehalt: Dilemma der Soll-Ist-Abweichungen.....	170
Anpassungsstrategien zur Soll-Ist-Annäherung	171
Entwickeln von Anpassungsstrategien	173
Entwicklung des variablen Anteils in der Übergangszeit.....	177
Verteilungsschlüssel, Reaktionsmatrix.....	178
Verteilungsschlüssel mit Berücksichtigung des Unternehmenserfolgs ...	180
Ausschüttung des variablen Anteils – in welcher Form?	181
Entgeltsystem: Realisierungsprojekt – Tipps und Hinweise	183
Projekt Lohn- und Gehaltssystem – Kritische Erfolgsfaktoren	184
Projektablauf: Skizze	185
Projektkapazität und Projektdauer	189
Woran erkennt man ein gutes Projekt?	189
Beurteilung des Projekterfolgs – Entwicklung des Projekt-Prozess-Profiles.....	194
Entgeltmanagement und IT-Support	197
Expertensystem, Grundlagen des Entgeltsystems.....	198
Datenmanagement, Systemanwendung	202
Auswertungen, Information	209
Nutzen des erfolgsorientierten Entgeltsystems.....	210
Direkt nachvollziehbarer ökonomischer Nutzen.....	211
Indirekter Nutzen.....	212
Teil 4 – Blick in die Zukunft: Der Lohn von morgen	213
Vom Arbeitnehmer zum Auftragnehmer – vom Arbeitgeber zum Auftraggeber.....	215
Indizien zu solchen Entwicklungen	219
Die Zukunft des Human-Resources-Managements – HRM	221
Die Schattenwirtschaft – ein Wachstumsmarkt.....	222
Von der Lohngesellschaft zur Honorargesellschaft – vom Entgeltsystem zum Honorarsystem?.....	223
Was bedeuten solche Perspektiven für jeden Einzelnen?	224
Sachwortverzeichnis	225